

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Keunggulan Bersaing**

##### **2.1.1 Pengertian Keunggulan Bersaing**

Dewasa ini persaingan dalam dunia usaha semakin ketat dikarenakan setiap perusahaan berupaya mempertahankan kelangsungan hidup dirinya sendiri ditengah perubahan-perubahan yang sangat cepat dan kompleks. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat membaca perubahan yang sedang dan akan terjadi, sehingga mereka dapat membuat strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang ada. Untuk dapat bersaing, perusahaan harus memiliki suatu keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing.

Menurut Porter (1993:110), keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya, yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah daripada harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan.

### 2.1.2 Strategi Bersaing Generik

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit maupun implisit. Strategi bersaing dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan yang dalam pelaksanaannya berkembang secara implisit melalui aktivitas-aktivitas departemen fungsional perusahaan.

Pada dasarnya, mengembangkan strategi bersaing merupakan pengembangann terhadap formula umum yang dirumuskan dalam perencanaan strategik tentang strategi persaingan, tujuan organisasi, dan langkah-langkah pencapaian tujuan tersebut.

Strategi bersaing merupakan penentu posisi relatif perusahaan di dalam industrinya. Penempatan posisi relatif tersebut menentukan besaran profitabilitas yang dihasilkan. Terdapat tiga strategi bersaing generik yang mampu memberikan keunggulan bersaing untuk perusahaan, diantaranya adalah: (1) Strategi Keunggulan Biaya, (2) Strategi Diferensiasi, dan (3) Strategi Fokus. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing.

#### 1. Strategi Keunggulan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi ini berdasarkan pada konsep bahwa perusahaan dapat memproduksi dan memasarkan suatu produk dan jasa dengan kualitas yang baik pada biaya yang lebih rendah daripada pesaing. Biaya rendah ini harus diterjemahkan ke profit margin yang lebih tinggi dari pada rata-rata industri. Beberapa kondisi yang harus ada untuk menunjang *cost leadership strategy*



meliputi tersedianya modal operasi yang sedang berjalan, ketrampilan teknik proses yang baik, pengelolaan tenaga kerja yang tinggi, produk dirancang untuk memudahkan proses produksi dan distribusi berbiaya rendah.

## 2. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi diferensiasi berusaha keras untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan apa yang diterima pelanggan. Penekanannya perusahaan mempunyai keunggulan diferensiasi. Perusahaan menciptakan keunikan nilai untuk produk yang dihasilkan perusahaan. Keunggulan bersaing diciptakan dengan memberikan sesuatu kepada pelanggan yang tidak diberikan oleh para pesaing. Misalnya perbedaan dalam bentuk beberapa atribut, baik berwujud maupun tidak berwujud dari produk, perbedaan bersifat fungsional, estetika, atau gaya bahasanya. Produk yang bersifat unik ini dapat dicapai melalui beberapa cara, yaitu loyalitas merek (*brand loyalty*); pelayanan yang istimewa kepada konsumen (*superior customer service*); jaringan dealer (*dealer network*); desain dan ciri-ciri produk (*product design and product features*); atau teknologi (*technology*).

## 3. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi fokus memiliki dua varian yaitu: *fokus biaya* dan *fokus diferensiasi*. Dalam *fokus biaya* perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam *fokus diferensiasi* perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Kedua varian strategi fokus terletak pada *perbedaan* antara segmen sasaran penganut strategi fokus dan segmen-segmen lain dalam industrinya. Implementasi strategi fokus

memanfaatkan suboptimasi ke dua arah dengan pesaing bersasaran luas. Pesaing mungkin memiliki kelemahan kinerja dalam memenuhi kebutuhan segmen tertentu, yang membuka peluang untuk fokus diferensiasi. Pesaing bersasaran luas mungkin memiliki kinerja yang berlebihan dalam memenuhi kebutuhan suatu segmen, yang berarti menanggung biaya lebih tinggi dibandingkan biaya yang dibutuhkan dalam melayani segmen tersebut.

Gambar berikut memperlihatkan mengenai tiga strategi generik yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing perusahaan.

		Keunggulan Bersaing	
		Biaya Rendah	Diferensiasi
Cakupan	Sasaran Luas	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
	Sasaran Sempit	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi

Gambar 2.1 Tiga Strategi Generik

Sumber: Porter, Michael E., Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, 1994, hal. 35

### 2.1.3 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (1981:30), kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri tersebut dengan lingkungannya.

Penelitian McCharty dan Perreault (1996:216) menyatakan bahwa dengan cepatnya laju perubahan lingkungan, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing. Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan

perusahaan menuntut para pengambil keputusan untuk menaruh perhatian pada lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan. Perubahan lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi perusahaan.

Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri. Pengetahuan tentang lingkungan persaingan dapat mendorong kreativitas karena pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoroti kesempatan yang dapat ditonjolkan dan kelemahan yang harus diperhitungkan.

Menurut pendapat Glueck et al. (1987) dalam Yuwalliatin (2006), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu yang lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk lebih terkenal.
- b. Menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna, setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.
- c. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus.



- d. Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, namun juga harus memperhatikan kondisi pasar.
- e. Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain.

## **2.2 Strategic Cost Management**

### **2.2.1 Pengertian Strategic Cost Management**

Pengambilan keputusan yang mempengaruhi posisi bersaing jangka panjang perusahaan secara eksplisit harus mempertimbangkan elemen stratejik dari keputusan. Elemen stratejik yang paling penting bagi perusahaan adalah pertumbuhan dan kelangsungan perusahaan. Karenanya pengambilan keputusan stratejik melibatkan pemilihan di antara alternatif strategi dengan sasaran pemilihan strategi, atau strategi-strategi yang memberikan perusahaan keyakinan yang memadai mengenai pertumbuhan dan kelangsungan jangka panjang. Kunci untuk mencapai sasaran ini adalah untuk memenangkan keunggulan bersaing. *Strategic cost management* didefinisikan oleh Hansen & Mowen (1997:354) sebagai penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang unggul dalam mendukung tercapainya keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

*Strategic Cost Management* adalah penggunaan informasi biaya untuk kepentingan strategi bisnis perusahaan. Shank & Govindarajan (1993:8) mengkaitkan *strategic cost management* dengan tiga konsep berikut:

1. *Value Chain Analysis*
2. *Strategic Positioning analysis*
3. *Cost Driver Analysis*

Manajemen biaya strategik merupakan analisis biaya dalam konteks yang lebih luas dimana pemikiran strategi yang bersifat jangka panjang menjadi orientasi utama. Dalam manajemen biaya strategi, data biaya digunakan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi bisnis. Melalui pemahaman terhadap struktur biaya dapat diketahui keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan yang kemudian dapat menjadi penentu arah strategi yang akan dipilih dan ditetapkan perusahaan.

Sistem manajemen biaya strategik mengembangkan informasi strategik, yang meliputi informasi keuangan dan non-keuangan. Pengukuran keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur perusahaan terhadap posisi keuangan periode berjalan, sedangkan faktor non-keuangan memperlihatkan posisi bersaing kini dan masa yang akan datang.

### **2.2.2 *Strategic Cost Management* Merupakan Implikasi Orientasi Strategis dalam Bisnis**

Dengan *Strategic Cost Management*, perusahaan diharapkan tidak hanya mampu menjadi yang termurah, melainkan menjadi bisnis yang lebih baik dengan cara fokus pada 4 (empat) area, antara lain :

- ***Working Capital Management.*** Tujuannya adalah untuk meminimalkan pengeluaran keuangan yang tidak ada dalam anggaran jangka pendek,



yaitu dengan cara pengaturan piutang usaha, hutang usaha dan persediaan supaya tidak mengalami kesulitan dalam hal likuiditas.

- **Efisiensi Operasional.** Tahapan pelaksanaan (proses) sangat penting, karena perusahaan yang sukses dibangun berdasarkan pengaturan operasional yang sempurna dan efisien.
- **Pengadaan Barang.** Perusahaan harus mempunyai strategi dalam pengadaan barang dari beberapa *supplier*, memperbaiki kontrak dengan *supplier* dan pengaturan persediaan. Kemampuan perusahaan dalam bernegosiasi dengan *supplier* sehingga bisa memperoleh bahan baku dengan harga relatif murah.
- **Supply Chain.** Terdapat berbagai cara untuk mencapai biaya yang rendah, antara lain dengan strategi meminimalkan jumlah persediaan, mengeliminasi jaringan distribusi (hubungan antar perusahaan dengan *supplier* maupun *customer*) yang tidak efisien.

## 2.3 Konsep Value Chain

### 2.3.1 Analisis Value Chain Sebagai Bagian dari Strategic Cost Management

Dengan berkembangnya dunia bisnis, kebutuhan akan informasi akuntansi bagi manajer semakin berkembang, sehingga kegunaan akuntansi diperluas untuk kepentingan akuntansi manajerial. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan oleh manajer dalam perencanaan, pengendalian, dan penurunan biaya, lebih memfokuskan pada perspektif jangka pendek. Analisis biaya biasanya dilihat sebagai proses untuk melihat dampak-dampak finansial dari keputusan-keputusan manajerial. Analisis yang dihasilkan tidak menjangkau relevansi jangka panjang,



sehingga dapat dikatakan akuntansi manajemen kurang relevan dengan perencanaan strategik.

Peranan analisis biaya belum bisa memberi kontribusi yang optimal bila tidak diorientasikan kepada keputusan strategik. Hal inilah yang menjadi konsep dasar pemikiran *strategic cost management*, yang dikemukakan oleh Shank dan Govindarajan (1993:8) sebagai berikut:

*“It is cost analysis in the broaden context, where the strategic element become more conscious, explicit and formal. Here, cost data is used to develop superior strategies en route to gaining sustainable competitive advantage.”*

Kerangka *Strategic Cost Management* terdiri dari tiga konsep analisis strategis, yaitu: *value chain analysis*, *strategic positioning analysis*, dan *cost driver analysis*. Implementasi tema kunci pertama, *value chain analysis* akan memberi kerangka yang jelas sehingga memungkinkan analisis aktivitas nilai, sedangkan analisis perilaku biaya yang didasarkan pada *cost driver analysis* akan menjelaskan faktor yang menyebabkan variasi biaya yang terjadi di tiap aktivitas. Pemanfaatan kedua analisis tersebut akan menjadi dasar bagi penempatan perusahaan pada posisi yang tepat di pasar. *Strategic positioning analysis* akan memberi pedoman strategis bagi perusahaan untuk bersaing, baik dengan *lower cost (cost leadership)* atau memberi *superior products (differentiation)*.

Dengan demikian analisis *Value Chain* digunakan sebagai salah satu alat analisis manajemen biaya untuk pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Keputusan untuk menentukan strategi kompetitif yang akan diaplikasikan, apakah menggunakan strategi: *Low Cost* atau diferensiasi, untuk berkompetisi di pasar.

### 2.3.2 Pengertian Rantai Nilai

Berbeda dengan sistem akuntansi manajemen tradisional yang memfokuskan pada pengukuran biaya penciptaan produk; Heitger, Ogan, Matulich (1993:716) menyatakan bahwa analisis value chain lebih memperhatikan keseluruhan biaya yang terjadi, mulai dari biaya-biaya yang berkaitan dengan produk sebelum proses produksi sampai dengan biaya setelah proses produksi berakhir. Biaya-biaya yang terjadi sebelum proses produksi antara lain: biaya penelitian dan pengembangan, biaya desain produk, dan biaya perencanaan sistem produksi. Sedangkan biaya-biaya yang terjadi setelah proses produksi antara lain: biaya pengendalian dan penyimpanan persediaan barang jadi, biaya penjualan distribusi, biaya pelayanan purna jual pada konsumen dan biaya jaminan.

Keberadaan rantai nilai suatu perusahaan merupakan bagian dari aktivitas yang lebih luas yang terjadi dalam suatu industri secara vertikal, yang disebut *value system*.

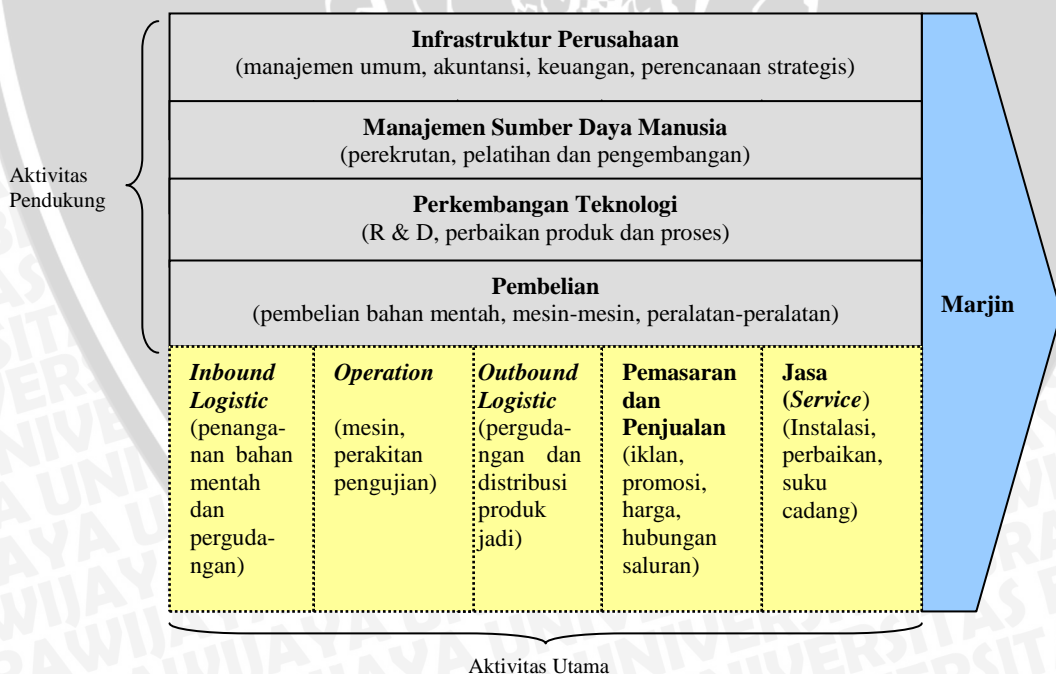
Analisis rantai nilai memilah-milah perusahaan ke dalam berbagai aktivitas yang secara strategis relevan untuk memahami perilaku biaya dan sumber differensiasi yang sudah ada terhadap pesaing dan kemudian menggunakan informasi tersebut untuk menentukan strategi yang akan digunakan.

Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Namun tidak seluruh aktivitas nilai tersebut mempunyai atau menciptakan nilai tertentu. Setiap aktivitas nilai mempunyai sumber-sumber yang unik untuk menciptakan keunggulan kompetitif.



*Value chain* yang dimiliki perusahaan-perusahaan dalam industri, berbeda satu sama lain. *Value chain* memperlihatkan nilai total yang terdiri atas *value activities* dan *margin*. Aktivitas nilai adalah kegiatan fisik dan teknologi yang dilakukan oleh perusahaan, sedangkan margin merupakan selisih antara nilai total dengan biaya kolektif untuk melakukan aktivitas nilai.

Aktivitas nilai ini merupakan batu-batu pembangun yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk yang bernilai bagi pembelinya, dimana setiap aktivitas nilai menggunakan masukan yang dibeli, sumber daya manusia (tenaga kerja dan manajemen) serta teknologi untuk menyelenggarakan fungsinya. Aktivitas tersebut juga menggunakan serta menciptakan informasi, seperti: data pembeli, parameter kinerja dan statistik kegagalan produk. Berikut disajikan *value chain* perusahaan secara umum:



**Gambar 2.2. Rantai Nilai Perusahaan**

Sumber: Porter, Michael E., *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, 1994, hal. 37



Dengan menerapkan analisis *value chain*, maka seluruh aktivitas yang dilakukan perusahaan akan terintegrasi, sehingga akan tampak biaya-biaya mana yang perlu dihemat dari aktivitas yang dilakukan, yang tidak memberi nilai tambah. Sebaliknya aktivitas mana yang justru perlu diperkuat sehingga suatu biaya akan dapat diketahui peranannya dalam mendukung keunggulan kompetitif.

### 2.3.3 Aktivitas Nilai Berdasarkan *Value Chain*

Mengenai aktivitas nilai memerlukan pemisahan aktivitas yang berbeda secara teknologis dan strategis. *Value chain* memilah-milah perusahaan dalam sembilan aktivitas yang secara strategis relevan guna memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan potensial.

Menurut Porter (1994:39-40) aktivitas-aktivitas tersebut dibagi menjadi dua kelompok, yakni:

#### A. *Primary Activities*

Aktivitas yang terlibat secara langsung dalam penciptaan fisik produk, penjualan dan penyampaian kepada pembeli berikut pelayanan purna jualnya. Ada lima kategori dari aktivitas utama yang termasuk dalam persaingan di setiap industri. Aktivitas tersebut terdiri atas:

1. *Inbound Logistic*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran bahan mentah, sampai bahan mentah tersebut dapat digunakan dalam proses produksi produk. Seperti bahan baku kepada pemasok.
2. *Operation*, yaitu aktivitas untuk mengubah bahan baku menjadi produk akhir. Seperti untuk produksi, pengemasan produk, perakitan,

pemeliharaan peralatan, pengujian, percetakan dan fasilitas operasi lainnya.

3. *Outbound Logistic*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk ke konsumen. Seperti: penyimpanan barang jadi, pemrosesan order, pengangkutan barang.
4. *Marketing and Sales*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan sarana dimana konsumen dapat membeli produk dan sekaligus merupakan aktivitas yang mempengaruhi pembeli agar membeli produk tersebut. Seperti: iklan, promosi, seleksi pemilihan saluran distribusi, hubungan dengan relasi, dan penetapan harga.
5. *Service*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan jasa untuk menambah dan mempertahankan nilai produk. Seperti: pemasangan, garansi dan aktivitas perbaikan, pelatihan, pasokan suku cadang dan penyesuaian produk.

Setiap kategori diatas mungkin berbeda-beda kepentingannya bagi keunggulan kompetitif suatu perusahaan, tergantung pada industri dimana perusahaan berada. Sebagai contoh: pada perusahaan distributor, maka aktivitas *Inbound Logistic* dan *outbound logistic* adalah aktivitas yang paling penting. Dalam perusahaan apapun, semua kategori aktivitas primer akan hadir pada kadar tertentu dan memainkan peran tertentu pula dalam keunggulan kompetitif.

### **B. Support Activities.**

Merupakan aktivitas pendukung aktivitas utama. Untuk aktivitas pendukung, Porter (1985:40-43) membaginya menjadi empat kategori sebagai berikut:

1. *Procurement*, yaitu aktivitas pembelian yang mengacu pada fungsi pembelian input yang mencakup keseluruhan perusahaan.
2. *Technology Development*, yaitu aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk meningkatkan produk dan prosesnya, baik itu berupa pengetahuan, prosedur atau teknologi yang terkandung didalam peralatan proses.
3. *Human Resource Management*, yaitu aktivitas yang mencakup perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.
4. *Firm Infrastructure*, yaitu aktivitas yang meliputi manajemen secara keseluruhan, perencanaan, keuangan, akuntansi, aktivitas hukum, hukum pemerintahan, dan manajemen kualitas.

Berbeda dengan aktivitas penunjang yang lain, *firm infrastructure* tidak secara spesifik menunjang aktivitas utama tertentu, akan tetapi memberikan dukungan pada seluruh rangkaian aktivitas, baik aktivitas utama maupun aktivitas penunjang yang lain. Hal ini ditunjukkan dengan garis putus-putus pada gambar *value chain* dimuka. Dalam hal ini Porter (1985:43) mengatakan:

*“Infrastructure, unlike other support activities, usually supports the entire chain and not individual activities. Depending on whether a firm is diversified or not, firm infrastructure may be self contained or divided between a business unit and the parent corporation.”*



Dalam tiap-tiap aktivitas nilai, baik aktivitas utama (*Primary Activities*) maupun aktivitas pendukung (*Support Activities*), terdapat tiga jenis aktivitas yang memainkan peran yang berbeda dalam menciptakan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Porter (1985: 44) menjelaskan sebagai berikut:

1. *Direct Activities*, aktivitas yang secara langsung terlibat dalam penciptaan nilai bagi pembeli, yang meliputi perakitan, pembuatan komponen, operasi tenaga penjualan, periklanan, desain produk, perekrutan.
2. *Indirect Activities*, aktivitas yang memungkinkan untuk dilakukannya aktivitas langsung secara terus menerus, meliputi pemeliharaan, penjadwalan, administrasi.
3. *Quality Assurance*, aktivitas yang menjamin mutu aktivitas lain, meliputi inspeksi, pengujian, pemantauan, pemeriksaan, pengerjaan, perbaikan mutu.

#### **2.3.4 Analisis Biaya Berdasarkan Analisis *Value Chain***

Value chain merupakan sarana utama bagi analisis biaya karena setiap aktivitas nilai mempunyai struktur biaya sendiri dan perilaku biayanya dapat dipengaruhi oleh hubungan dan antar hubungan dengan aktivitas lain didalam maupun diluar perusahaan. *Cost advantage* terjadi jika biaya kumulatif yang dikeluarkan perusahaan dalam melakukan aktivitas nilai lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya dan *cost advantage* ini akan dapat bertahan jika sumber *cost advantage* perusahaan tersebut sukar ditiru oleh pesaing.

Penyusunan rantai nilai perlu dilakukan untuk mengetahui keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan dalam suatu industri. Pengidentifikasian aktivitas individual pada rantai generik dilakukan dengan mempertimbangkan efisiensi dalam mendesain, menghasilkan, dan mendistribusikan atau memasarkan produk. Tiap aktivitas nilai harus dimasukkan pada kategori yang dapat menggambarkan kontribusi mereka pada keunggulan kompetitif perusahaan, dimana dalam penetapan kategori suatu aktivitas harus dilakukan berbagai pertimbangan.

Setelah mengenali rantai nilainya, perusahaan harus menentukan biaya operasi dan aktivitasnya pada tiap-tiap aktivitas nilai. Biaya operasi ditetapkan pada aktivitas yang menggunakannya. Sedangkan aktiva ditetapkan berdasarkan aktivitas yang menggunakannya, mengendalikan atau paling mempengaruhi penggunaannya. Aktiva ditetapkan atas dasar nilai buku atau nilai pengganti. Penetapan biaya dan aktiva tidak memerlukan ketepatan sebagaimana yang diperlukan bagi tujuan pelaporan keuangan.

Analisis biaya ini penting untuk mengukur sejauh mana efisiensi perusahaan dalam melakukan aktivitas-aktivitas tersebut dengan menganalisis pada aktivitas nilai mana yang merupakan *non value added activities*, sehingga perlu dihilangkan karena hal tersebut hanya membebani biaya tapi tidak menambah nilai pada perusahaan yang bersangkutan; dan pada aktivitas mana yang justru perlu diperkuat sehingga suatu biaya akan dapat diketahui peranannya, khususnya dalam rangka mencapai *cost leadership*. Dengan demikian dapat diperoleh suatu

gambaran distribusi biaya yang dapat mendukung keunggulan kompetitif dan strategi perusahaan.

### 2.3.5 Keterkaitan Dalam *Value Chain*

Walaupun aktivitas nilai merupakan balok pembangunan keunggulan kompetitif, rantai nilai bukanlah sekumpulan aktivitas yang berdiri sendiri, melainkan merupakan suatu sistem aktivitas yang saling terkait. Aktivitas nilai yang ada dalam value chain dihubungkan oleh suatu linkages.

Aktivitas-aktivitas sebelum dan sesudah produksi harus diidentifikasi untuk mengetahui linkages yang terjadi diantara aktivitas-aktivitas tersebut serta memanfaatkannya. Aktivitas-aktivitas yang ada dalam rantai nilai perusahaan adalah desain, pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi, dan layanan konsumen, dimana aktivitas-aktivitas tersebut saling terkait satu sama lain

Pemanfaatan hubungan yang bersifat interdependensi antar aktivitas tersebut, dapat dilakukan dengan koordinasi yang baik antar beberapa aktivitas di dalam perusahaan. Misal: pentingnya koordinasi antara aktivitas-aktivitas bagian operasional, logistik, dan pelayanan konsumen dalam hal pengiriman barang dengan tepat waktu. Selain itu pemanfaatan keterkaitan dapat pula dilakukan dengan cara optimalisasi biaya dan keluaran.

Aktivitas dalam *value chain* bukan aktivitas yang independen melainkan interdependen. Hubungan antar aktivitas mempengaruhi kinerja dan biaya aktivitas lainnya. Menurut Porter (1985:49-50) keterkaitan diantara beberapa aktivitas nilai bersumber dari:

- Fungsi yang sama dapat dilakukan dengan cara yang berbeda.



- Biaya atau kinerja *direct activities* diperbaiki dengan usaha yang lebih di *indirect activities*.
- Aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan mengurangi kebutuhan untuk memperagakan, menjelaskan, atau melayani produk di lapangan.
- Fungsi *quality assurance* dapat dilakukan dengan cara yang berbeda.

### 2.3.6 Keterkaitan Vertikal

Hubungan dengan pemasoknya akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan baku, waktu pengantaran bahan baku lebih tepat atau lebih memungkinkan mengaplikasikan teknik *Just In Time* dalam pengelolaan persediaan, dan dapat menghemat biaya. JIT meminimalkan biaya persediaan dan memastikan kebutuhan bahan baku dapat dipenuhi tepat waktu dan dengan kualitas yang sesuai dengan permintaan perusahaan. Menjaga hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pemasok merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena dapat memberikan peluang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, baik dalam hal pengurangan biaya maupun atau peningkatan kualitas.

### 2.3.7 Value Chain Pembeli

Hubungan perusahaan dengan konsumen akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Untuk memanfaatkan peluang tersebut, maka hubungan tersebut harus dipelihara dengan baik dan saling memanfaatkan (saling menguntungkan) satu sama lain. Pemanfaatan hubungan dengan konsumen merupakan ide kunci dalam *life-*

*cyclecosting*, yang menyatakan bahwa seluruh biaya pengadaan produk harus ikut diperhitungkan sebagai biaya produk. *Life-cyclecosting* secara eksplisit menyatakan bahwa ada hubungan antara biaya yang telah dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan sebuah produk dengan total biaya yang dikeluarkan selama umur produk. *Life-cycle costing* juga memandang bahwa dalam konsep *value chain*, hubungan konsumen mempunyai peranan penting dalam meningkatkan laba.

### 2.3.8 Analisis Aktivitas Dalam Analisis Value Chain

Tujuan dari analisis aktivitas adalah untuk meningkatkan laba dan kinerja perusahaan dengan cara mengidentifikasi dan selanjutnya mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan sekaligus meningkatkan efisiensi dari aktivitas-aktivitas yang diperlukan dengan cara yang sistematis.

Empat cara dalam analisis aktivitas yang dapat digunakan untuk menurunkan biaya, seperti yang diungkapkan Hansen dan Mowen (1994:724):

1. *Activity elimination*

Pengeliminasian keseluruhan aktivitas bukan penambah nilai.

2. *Activity selection*

Pemilihan alternatif desain dengan biaya terendah dari serangkaian alternatif desain yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai strategi yang kompetitif. Strategi desain produk yang berbeda akan menyebabkan biaya yang berbeda.

### 3. *Activity reduction*

Mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk suatu aktivitas melalui peningkatan efisiensi aktivitas penambah nilai atau perbaikan terhadap aktivitas bukan penambah nilai sebagai strategi jangka pendek sampai aktivitas tersebut dapat dihilangkan.

### 4. *Activity sharing*

Meningkatkan efisiensi aktivitas penambah nilai melalui pembagian aktivitas dengan produk lain untuk mendapat skala ekonomi.

Dalam membahas keputusan strategis, analisis value chain menekankan pada analisis aktivitas. Analisis value chain menyediakan keterkaitan perencanaan strategis dasar, dimana kemampuan analisis value chain yang lebih baik dalam menyediakan informasi strategis, memberi manfaat dalam beberapa hal:

1. Analisis value chain membantu perusahaan mengetahui aktivitas mana yang *non value added* sehingga dapat dihilangkan karena tidak menambah nilai tapi hanya membebani perusahaan.
2. Analisis value chain dapat digunakan untuk melihat keterkaitan rantai nilai perusahaan dengan rantai nilai pemasok melalui *Inbound Logistics* dan *Procurement*.
3. Analisis value chain dapat digunakan untuk melihat keterkaitan rantai nilai perusahaan dengan rantai nilai pembeli melalui *Outbound Logistics* dan *Marketing, and Sales*.



## 2.4 Hubungan Keunggulan Bersaing, *Strategic Cost Management*, dan *Value Chain*

Perencanaan dan pengambilan keputusan strategik membutuhkan seperangkat informasi biaya yang jauh lebih luas; analisis strategik juga membutuhkan informasi non-biaya seperti data mengenai pelanggan, pesaing, dan peraturan pemerintah. Hubungan yang terbentuk antara keunggulan bersaing, *strategic cost management*, dan *value chain* adalah sebagai berikut:

### 1. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan oleh perusahaan bagi pembeli yang berbentuk harga yang lebih rendah dibandingkan harga pesaingnya atas manfaat yang sama atau harga yang sama dengan harga pesaingnya atas manfaat yang lebih tinggi.

### 2. *Strategic Cost Management*

*Strategic Cost Management* adalah penggunaan informasi biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang unggul dalam mendukung tercapainya keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

### 3. Rantai Nilai (*Value Chain*)

Konsep *analisis value chain* menggambarkan suatu rangkaian aktivitas mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, pengendalian barang jadi, pemasaran sampai dengan pelayanan purna jual.

Untuk melihat hubungan antara *value chain*, *strategic cost management*, dan keunggulan bersaing dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.3 Hubungan Antara Keunggulan Bersaing, *Strategic Cost Management*, dan Analisis *Value Chain*

## 2.5 Analisis Profitabilitas Perusahaan

### 2.5.1 Latar Belakang Kebutuhan Analisis Profitabilitas Perusahaan

Kinerja suatu perusahaan merupakan hasil dari serangkaian proses dengan mengorbankan berbagai sumber daya. Adapun salah satu parameter kinerja tersebut adalah laba. Laba adalah perbedaan antara nilai yang perusahaan ciptakan melalui serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung produk yang dihasilkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut.

Selain dengan melihat besarnya laba yang diperoleh dalam suatu periode, kinerja suatu perusahaan dapat dianalisis dari kemampuan manajer dalam mengelola aktiva yang dimanfaatkan untuk memperoleh laba tersebut.

Pengukuran laba tersebut bermanfaat dalam beberapa hal, antara lain: untuk mengukur kinerja manajer dalam mengelola berbagai aktivitas dalam perusahaan, menentukan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan pemerintah, serta untuk mengukur kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam pengukuran laba, terdapat metode analisis laba untuk kepentingan pihak eksternal dan untuk kepentingan pihak internal. Untuk pelaporan pihak

eksternal, metode yang digunakan adalah *Absorption Costing*, dimana metode ini memasukkan keseluruhan unsur biaya manufaktur yaitu bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead variable, dan sebagian biaya overhead tetap yang melekat pada tiap unit produk.

Sedangkan untuk pelaporan pihak internal, metode *Variable Costing* lebih sering digunakan. Dalam metode ini unsur biaya manufaktur hanya terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead variabel, sedangkan biaya overhead tetap diperlukan sebagai period cost.

### **2.5.2 Value Chain dalam Analisis Profitabilitas Perusahaan**

Dasar analisis profitabilitas dalam kerangka konsep value chain adalah pengalokasian biaya dan aktiva yang digunakan dalam aktivitas penciptaan nilai. Konsep value chain memilah-milah perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis. Setiap aktivitas nilai tersebut, mempunyai struktur biaya sendiri dan perilaku biayanya dipengaruhi oleh *linkages*, baik hubungan antar aktivitas dalam perusahaan maupun hubungan dengan rantai nilai pemasok dan rantai nilai penyalur. Sehingga analisis biaya dapat dilakukan dengan mengkaji biaya dalam aktivitas nilai dan bukan biaya secara keseluruhan.

Dalam model analisis ini, hal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi aktivitas nilai yang terdapat dalam perusahaan dan kemudian mengalokasikan biaya dan aktiva yang digunakan ke dalam aktivitas penciptaan nilai tersebut. (Porter, 1985:64).

Analisis ini dilakukan berdasarkan analisis vertikal dengan melakukan perbandingan masing-masing aktivitas nilai pada laporan berjalan dengan jumlah



total pada laporan yang sama dengan tujuan untuk mengetahui keadaan keuangan, hubungan signifikan dalam laporan keuangan tersebut, dan untuk mendapat gambaran perkembangan pelaksanaan dari berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dilakukan perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif. Dari serangkaian aktivitas nilai tersebut akan dapat diketahui aktivitas mana yang bersifat kritis, yang sangat berpengaruh pada profitabilitas perusahaan, sehingga fokus pengendalian dapat diterapkan dengan lebih terarah untuk mengefisienkan pelaksanaan aktivitas tersebut.

Dengan melaksanakan serangkaian aktivitas nilai mulai dari pengadaan bahan baku sampai penyerahan produk ke konsumen serta pelayanan purna jual secara efisien dan efektif, perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan profitabilitasnya, dengan demikian biaya yang dikeluarkan jauh lebih kecil dari nilai yang diciptakan.

